

Vom Unternehmer zum Privatier



*Von Jörg Lilla
Geschäftsführer
Frankfurt Family Office GmbH*

Für die Jahre 1999 bis 2004 schätzt das Institut für Mittelstandsforschung eine Anzahl von 380'000 Unternehmen, die allein in Deutschland auf andere Inhaber übertragen werden. Aus Unternehmern werden Privatiers.

Beim Abschied aus der aktiven Geschäftsleitung – nach einem Verkauf oder der Übergabe des Unternehmens – stehen oftmals zwei Wünsche im Mittelpunkt des Interesses eines Unternehmers. So soll das während des aktiven Erwerbslebens geschaffene Vermögen einerseits für die notwendige wirtschaftliche Unabhängigkeit sorgen. Die Firma war während der Berufsjahre der dominierende Vermögenswert und bildete die wichtigste Einnahmequelle. Jetzt übernimmt das Privatvermögen diese Funktion. Es muss über Jahre hinweg den Lebens-

unterhalt sichern und Puffer für etwaige unvorhergesehene Ereignisse bereitstellen. Andererseits erhofft sich der Privatier nun endlich die zeitlichen Freiräume, die er benötigt, um neue oder bisher zurückgestellte persönliche Interessen wahrnehmen zu können.

Nicht selten folgt diesen Erwartungen jedoch rasch die Ernüchterung, wenn man eine wesentliche Tatsache übersieht. Zunächst unternehmensgebundenes Vermögen wird in ein gleichwertiges Privatvermögen umgewandelt. Doch auch ein umfangreiches Privatvermögen stellt hohe Ansprüche und erfordert eine adäquate Steuerung. Insbesondere zu Beginn ist hier für einen angemessenen organisatorischen und planerischen Rahmen zu sorgen, sollen die Investments die notwendige Rendite erwirtschaften. Für den Vermögensinhaber heisst das, dass er zunächst über seine persönliche Zukunftssicherung nachdenken und die Weichen für seine Familie neu stellen muss.

Die für ihn in der anstehenden Lebensphase wichtigsten Aufgabenstellungen lassen sich durch die folgenden «10 Gebote für den Unternehmensverkäufer» beschreiben.

1. Ruhe bewahren und nicht unter Druck Anlageentscheidungen treffen

Jetzt sind eine Vielzahl von Entscheidungen mit strategischer Bedeutung und langfristigen Auswirkungen zu treffen. Hinzu tritt die Komplexität der neuen Situation, der oftmals mangelnde Erfahrung gegenübersteht. Vor diesem Hintergrund ziehen Fehler besonders schmerzliche Konsequenzen nach sich und sind häufig nur im nachhinein durch kostspielige Korrekturen wieder zu beseitigen. Das Auf und Ab der Kapitalmärkte, eventuell anstehen-

de steuerliche Änderungen und eine fast unüberschaubare Menge vermeintlich attraktiver Produktangebote tragen zusätzlich zur Verunsicherung bei. Um hier die notwendige Übersicht zu behalten, bedarf es eines angemessenen Abstandes von der bisherigen Tätigkeit und den Tagesgeschehnissen.

Als ein probates Mittel zur Lösung dieses Problems hat sich die Festlegung einer mehrmonatigen Orientierungsphase erwiesen. Fehlentscheidungen bei der Kapitalanlage werden dabei durch Anlage der Mittel in einem «Zwangsfestgeld» vermieden.

2. Die Anforderungen der neuen Lebenssituation erkennen

Betrachtet man die Tatsache, dass aus dem ehemals unternehmerisch gebundenen Vermögen nunmehr liquide Mittel in gleicher Höhe und mit gleichem Verwendungszweck wurden, so ist leicht ersichtlich, dass auch das Privatvermögen nach unternehmerischen Grundsätzen geführt werden muss. Daraus resultieren eine Reihe von Anforderungen in Bezug auf das notwendige Fachwissen, die technische Ausstattung und insbesondere den zu erwartenden zeitlichen Aufwand für den Vermögensinhaber.

Erst wenn diese vollständig erfasst und bewertet werden, ist eine sichere Grundlage für die weitere Lebens- und Anlageplanung gegeben.

3. Persönliche Ziele für die künftige Lebensführung definieren

Das eigene Vermögen professionell zu verwalten, ist zwar eine unabdingbare Voraussetzung für die finanzielle Absicherung des neuen Lebensabschnittes, in den meisten Fällen jedoch nicht Selbstzweck. Nach erfolgreicher Bewältigung unternehmerischer Aufgaben in den zurückliegenden Jahren

oder gar Jahrzehnten geniessen jetzt private Interessen höchste Priorität. Analog der Zusammenstellung zu erwartender Anforderungen sind deshalb auch die persönlichen Ziele und insbesondere die dafür gewünschten zeitlichen Freiräume sowie finanziellen Bedürfnisse umfassend aufzulisten. Letztendlich ergibt sich daraus die künftige Aufteilung der Zeit für Arbeitszwecke und Freizeit.

Wird dieser Schritt nicht mit der notwendigen Sorgfalt durchgeführt, entsteht häufig eine unerwartete Überlastung im neuen Lebensabschnitt. Enttäuschung und Frustration sind die Folgen, und der Privatier fühlt sich als «Geisel seines Vermögens».

4. Abgleich zwischen Anforderungen und Zielen des neuen Lebensabschnitts herbeiführen

Um die anstehende Lebensphase ohne die beschriebenen Enttäuschungen beginnen zu können, erfolgt danach eine Abstimmung der fachlichen und technischen Anforderungen mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen und Interessen. Angesichts der ständig wachsenden Komplexität der Kapitalanlage werden auftretende Lücken durch das Delegieren von Aufgaben an spezialisierte Dienstleister geschlossen. Im Zentrum aller Prozesse steht dennoch der Vermögensinhaber, da er Entscheidungen trifft und die Verantwortung trägt. Das Tagesgeschäft sowie die Entscheidungsvorbereitung können, vergleichbar der Führung seines Unternehmens, auf qualifizierte und zuverlässige Partner übertragen werden.

Darüber hinaus sieht der Vermögensinhaber an dieser Stelle des Planungsprozesses auch, ob die ihm nach Erledigung der Verwaltungsaufgaben verbleibende Zeit noch zur Wahrnehmung seiner persönlichen Interessen ausreicht. Somit fällt er hier die Entscheidung über das «Make or Buy» bestimmter Dienstleistungen.

5. Absicherung des Lebenshaltungskosten-Sockels sicherstellen

In den meisten Fällen hat das Vermögen zwei grundsätzliche Aufgaben zu erfüllen. An erster Stelle steht die laufende Bereitstellung der für die

Lebensführung notwendigen Mittel. Durch eine Budgetplanung werden dabei zunächst die Ausgaben für den privaten Verbrauch sowie Steuerzahlungen geschätzt und bestehende Versorgungsansprüche bewertet. Angesichts der hohen Bedeutung der regelmässigen Entnahmen muss deren Finanzierung höchsten Sicherheitserfordernissen genügen und darf gleichzeitig eine erfolgreiche Politik in der Anlage der übrigen Gelder nicht behindern.

Für die konkrete Umsetzung dieser Notwendigkeit bedarf es der Reservierung eines ausreichend hoch bemessenen – jedoch nicht überdimensionierten – Quellkapitals, das stetige und von den Schwankungen an den Kapitalmärkten unabhängige Zahlungen bereitstellt.

6. Mittel- bis langfristige Vermögensstruktur festlegen

Die zweite Aufgabe des Vermögens ist es, seinen Wert zu erhalten und ihn angemessen zu vermehren. Dabei spielt die Gesamtstruktur der Anlagen eine entscheidende Rolle, da sie die zu erwartende Rendite stark beeinflusst. Ausgedrückt wird dieser Sachverhalt in der Festlegung von Bandbreiten für einzelne Kategorien, wie beispielsweise Aktien, Rentenanlagen, Immobilien und Beteiligungen sowie entsprechenden Quoten für Fremdwährungsengagements. Hier finden die Anlageziele des Vermögensinhabers ihren konkret quantifizierbaren Niederschlag.

Erfolgreich verwaltete Grossvermögen zeichnen sich dabei immer wieder durch eine systematische und fachlich fundierte Ausrichtung an den folgenden sechs «Exzellenzkriterien» aus: Sicherheit, Rentabilität, Fungibilität, steuerliche Optimierung, Verwaltbarkeit und Diversifikation.

Nur wenn die Allokation der Kategorien auf Basis realistischer Renditeerwartungen bzw. Renditeerfordernisse festgelegt wird, lassen sich eine Überforderung des Vermögens und damit einhergehende unnötige Risiken vermeiden.

7. Vermögensnachfolge regeln

Das in langen Jahren und eventuell über Generationen aufgebaute Vermö-

gen soll in den meisten Fällen auch die künftige Versorgung von Angehörigen des Inhabers sicherstellen. Darüber hinaus steht regelmässig der generationenübergreifende Erhalt und die Mehrung der Gelder als zusätzliche Vorgabe. Nicht zuletzt sollen mögliche Konflikte innerhalb der Familie, die bei der Vermögensübertragung drohen, vermieden werden.

Eine durchdachte und veränderungsfähige Nachfolgeregelung schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen. So ist beispielsweise eine zu rasche oder zu weitgehende Vermögensverteilung im Familienverbund – etwa primär aus steuerlichen Erwägungen – eher kontraproduktiv. Gleiches gilt für Schenkungen. Die Fragmentierung des Familienvermögens lässt sich in diesem Falle etwa durch straffe Einbindung der Empfänger in eine Familienholding mit Überfremdungsschutz vermeiden.

8. Organisation des Vermögens festlegen

Nach der Zielfindung wurden die Anforderungen des Vermögensinhabers im Rahmen der Vermögensstrukturierung konkretisiert. Bei der Organisation des Vermögens ist nun der Rahmen für die operative Durchführung der damit verbundenen Tätigkeiten zu schaffen. So wird beispielsweise das Vermögen – analog seiner Aufgabenstellungen – in einzelne Vermögensblöcke untergliedert. Eine systematische Verbindung zwischen Planung und Umsetzung erreicht man durch die Formulierung von Anlagerichtlinien für die einzelnen Vermögensblöcke. Diese Regelungen ermöglichen dann auch die objektive Auswahl von Partnern, wie z.B. Vermögensverwaltern, die mit der Anlage der Gelder beauftragt werden sollen. Nicht zuletzt sind die Voraussetzungen für eine effiziente Administration der Anlagen zu schaffen, die erst durch eine zentrale Verbuchung aller Geschäftsvorfälle, die Bewertung aller Anlagegüter und die laufende Erstellung einer individuell gestalteten Berichterstattung sichergestellt ist.

Fachliche Qualifikation, Erfahrung, verfügbare Zeit und technische Ausstattung sind entscheidende Para-

meter für eine erfolgreiche Durchführung dieser Tätigkeiten. Vor diesem Hintergrund entscheiden sich die Inhaber grosser Vermögen immer mehr für die Einbeziehung spezialisierter Dienstleister.

9. Auswahl von Partnern für die laufende Verwaltung des Vermögens treffen

Ein Generalist allein vermag längst nicht mehr alle Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus sichert die Einbeziehung Dritter dem Vermögensinhaber einen permanenten Informations- und Wissenstransfer, der für eine erfolgreiche Vermögensanlage

unverzichtbar ist. Doch auch die Entscheidung für die Auswahl externer Partner bedarf einer professionellen Vorgehensweise, wenn man sich nicht etwa auf gefühlsmässige Zufallsergebnisse verlassen will. Dies beginnt mit der Auflistung aller Anforderungen, die ein künftiger Dienstleister erfüllen muss. Danach ist eine systematische Überprüfung von Stärken und Schwächen sowie ein Abgleich mit den zuvor gefundenen Anforderungen notwendig. Vermögensverwalter, Immobilienverwalter und Family-Office-Dienstleister sind Beispiele für die in Frage kommenden Gruppen.

10. Laufende Überwachung der Vermögenssituation und der Zielerreichung sicherstellen

Zielsetzung, Planung und Organisation führen nicht zu den gewünschten Ergebnissen, wenn die Durchführung der Kapitalanlage nicht laufend überwacht wird. Unnötige Risiken, die mit einer fehlenden Überwachung einhergehen, lassen sich nur vermeiden, wenn sie rechtzeitig erkannt werden.

Im einzelnen sind hierfür eine regelmässige Bewertung des Vermögens und ein Abgleich mit den Soll-Strukturen notwendig. Daran schliesst sich die Berechnung der Wertentwicklung der einzelnen Vermögensblöcke bzw. Vermögensverwalter an. Nicht zuletzt sind auch die Risiken des Vermögens laufend zu ermitteln und mit der geplanten Vermögensstruktur zu vergleichen.

Erst eine einheitliche Erfassung und Bewertung aller Anlagegüter sowie die Verwendung gleicher Berechnungsmethoden stellen hier aussagefähige und qualitätsgesicherte Ergebnisse bereit.

Vorteile des Family Office

Die Beratungspraxis zeigt immer wieder, dass nicht alle Aspekte beim Übergang vom Unternehmer zum Privatier beachtet werden. Unterlassungsfehler haben häufig Vermögenseinbussen und vermeidbare Belastungen für den Vermögensinhaber und seine Familie zur Folge. Wer das vermeiden möchte, sollte sich kompetenten Rat von einem spezialisierten Family-Office-Dienstleister sichern.

Ihm steht dann eine effiziente Organisation zur Planung, Steuerung und Überwachung seiner Anlagen bereit. Die «privaten» Abteilungen Finanzplanung, Controlling und Rechnungswesen stellen ihm das zur Vermeidung negativer Überraschungen notwendige Fachwissen zur Verfügung und koordinieren und administrieren alle Aktivitäten im Finanzbereich. Der Unternehmer – jetzt Privatier – kann somit seine Lebensplanung ohne die damit verbundenen Belastungen und mit einem hohen Sicherheitsgewinn verwirklichen.

Unterstützung durch professionelle Family-Office-Dienstleister

